

**Alicja Smolbik - Jęczmień\***  
**Ewa Tracz\*\***

## **PODSTAWOWE NIEPRAWIDŁOWOŚCI W PROCESIE OCENY PRACY – ASPEKT TEORETYCZNY I PRAKTYCZNY**

### **Wstęp**

Z oceną spotykamy się od najmłodszych lat. Słownik języka polskiego definiuje to pojęcie jako „wypowiadanie sądu o czymś albo o kimś, uznanie wartości czegoś albo kogoś”. Dzięki procesowi oceny możemy poznać i lepiej dostosować się do otaczającego nas świata [H. Czubasiewicz, 2005, s. 14].

Niektórzy menedżerowie poprzez pojęcie ocena pracy rozumieją osiągane przez pracownika rezultaty pracy i konkretne jego osiągnięcia, inni oceniają zachowanie pracownika i jego postawy. Jeszcze inni biorą pod uwagę nakłady pracy, a więc poniesiony wysiłek. Niewątpliwie każde z tych zagadnień powinno być uwzględnione przy ocenie pracy. Oznacza to, że ocena pracy jest zagadnieniem wieloaspektowym, na które składa się: ocena (przedmiotowa i podmiotowa) wymagań rodzaju pracy oraz ocena efektów, w tym wyników i kompetencji pracownika (por. tabela nr 1).

**Tabela nr 1. Elementy składowe oceny pracy**

<b>Przedmiot oceny</b>	<b>Metoda oceny</b>	<b>Sposób wykorzystania</b>
Wymagania (obiektywna trudność) pracy	Wartościowanie pracy	Relacje wynagrodzeń stałych
Kompetencje (kwalifikacje, cechy osobowe, zachowanie pracowników)	System ocen okresowych (pracowniczych)	Przeszeregowanie, awans, nagrody, premie
Wyniki pracy	Formy płac	Premie, nadwyżka akordowa, benefity

Źródło: [A. Sajkiewicz, 1999, s. 221].

---

\* Dr inż., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* Dr inż., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Zaprojektowanie instrumentarium i prowadzenie procesu oceniania jest więc dużym wyzwaniem dla organizacji. Może przynieść wiele rezultatów krótko i długoterminowych w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi i istotnie wspierać realizację strategii firmy. Niestety zagrożeniem dla skuteczności oceniania pracy jest możliwość popełnienia wielu błędów i uchybień w każdym etapie tego procesu.

Celem artykułu jest więc przedstawienie podstawowych błędów i nieprawidłowości w procesie oceniania pracy w organizacji. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz na sondażowych badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich, w których udział wzięło 150 pracowników z różnych dolnośląskich przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

### **Ocenianie pracowników**

#### *Istota i cele oceny pracowników*

W literaturze przedmiotu ocena pracowników to proces związany z obserwacją pracowników, przyrównywaniem ich do pewnych wzorów na podstawie określonych kryteriów, wyrażeniem w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich, a w szczególności o ich cechach osobowościowych, zachowaniu i efektach pracy [H. Czubasiewicz, 2005, s. 18]. Rozważając problem ocen pracowniczych trzeba mieć głęboką świadomość, że ocenia się cały zespół cech, postaw, zachowań, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji.

Należy podkreślić, iż oceny są mocno związane z emocjami i dlatego bardzo ważne jest aby w odpowiedni sposób, jasno i precyzyjnie komunikować oczekiwania wobec pracowników, aby otrzymywali oni systematycznie informację zwrotną, by móc na tej podstawie zweryfikować zarówno wiedzę o sobie samym jak i modyfikować niepożądane postawy i zachowania. Paradoks ocen pracowniczych polega na tym, że z jednej strony są procesem stresogennym, wywołującym lęk i obawy o dalszą przyszłość, lecz jednocześnie są one bardzo oczekiwane i pożądane przez większość pracowników.

Z punktu widzenia organizacji ocena jest sposobem oddziaływania na poziom efektywności, w tym na wzrost jakości i wydajności pracy a także narzędziem do kreowania pożądanych zachowań pracowników. Stanowi też cenne źródło informacji, wykorzystywanej przy prowadzeniu polityki personalnej w sferze motywowania, szkolenia i doskonalenia zawodowego, awansów i przeszeręgowań, rozwoju kariery zawodowej itp.. Ocena pracy

---

<sup>1</sup> Badania przeprowadzono w okresie od stycznia do czerwca 2009. Uczestnikami badań byli słuchacze studiów podyplomowych prowadzonych na UE we Wrocławiu – w sumie około 150 osób.

prawidłowo przeprowadzana i wykorzystywana stanowi również bardzo ważny aspekt mobilizujący pracowników do inwestowania w swój potencjał i daje wyraz silnego zaangażowania się w sprawy organizacji [Z. Janowska, 2010, s. 245].

System ocen pracowniczych można więc zdefiniować jako każdą procedurę, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównać, przekazać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy. Proces oceny pracowników najczęściej przybiera dwie formy: oceny bieżącej, często o charakterze spontanicznym i przypadkowym oraz oceny okresowej, która ściśle związana jest z określonymi celami i procedurami. Aby skonstruować poprawnie działający system ocen pracowniczych należy uwzględnić podstawowe elementy, które go tworzą [Z. Jasiński, 2005, s. 290]:

- cele systemu – służą do podejmowania racjonalnych decyzji kadrowych; ważne jest aby cele były zbieżne ze strategią organizacji,
- podmioty procesu oceniania – podmiot oceniany i oceniający,
- przedmiot oceny (kryteria oceny) – takie cechy, według których będzie dokonywana ocena; co istotne – niezmiennie przez cały okres oceny,
- metody i techniki oceniania – rodzaje arkuszy, skali, mierników itp.,
- częstotliwość oceniania – różne możliwości rozwiązań, przynajmniej raz do roku,
- tryb wdrażania i aktualizacja systemu ocen – system musi być otwarty, podatny na zmiany dostosowany do potrzeb konkretnej organizacji,
- powiązanie systemu ocen z innymi podsystemami polityki kadrowej – istnienie samo w sobie jest bezsensowną formalnością.

Proces oceny ma największe znaczenie przede wszystkim w obszarach [H. Czubasiewicz, 2005, s. 75-83]:

- pozyskiwania pracowników do organizacji – przy planowaniu zatrudnienia, postrzeganiu pracowników w ramach organizacji (otwartość organizacji na ich potrzeby, oczekiwania), rekrutacji i selekcji, ocenie, administrowaniu zasobu oraz wdrażaniu nowo zatrudnionych pracowników,
- utrzymania i rozwoju potencjału zatrudnionej kadry – przy planowaniu karier, zarządzaniu szkoleniami, rotacji na stanowiskach, controllingu personalnym,
- zarządzania wynagrodzeniami – przy tworzeniu strategii wynagradzania, projektowaniu i doskonaleniu systemów wynagradzania, analizie wynagrodzeń.

Dokładne sprecyzowanie w jakich obszarach system ma być wykorzystywany pozwala na późniejsze zweryfikowanie, czy faktycznie spełnił swoją rolę. Literatura przedmiotu prezentuje różną klasyfikację celów. J. Jędrzejczak dokonał następującego podziału [J. Jędrzejczak, 2000, s. 19-20]:

- cel korekcyjny – poprawa błędów i eliminacja niewłaściwych zachowań, niepoprawnego wykonawstwa,
- cel stabilizacyjny – potwierdza słuszność działań, zachęca do kontynuacji,
- cel rozwojowy – określa standardy i wzorce do osiągnięcia,
- promocja rezerw kadrowych – pozwala określić potencjał do wykorzystania,
- określenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych – dzięki zebranych informacjom umożliwia kierowanie rozwojem pracowników,
- ustalenie wynagrodzeń stałych i zmiennych – pozwala na obiektywny rozdział środków finansowych i innych form wynagradzania.

Głównym celem kompleksowej oceny pracowników jest poznanie ich potencjału zawodowego, będące podstawą do podejmowania decyzji kadrowych o charakterze długofalowym, mających na celu kreowanie rozwoju kadr w zakresie doboru, doskonalenia i przygotowania zawodowego do optymalnego realizowania celów organizacji i obowiązków zawodowych jej pracowników.

Należy podkreślić, iż skutecznie działający system ocen okresowych pracowników z założenia powinien mieć charakter mobilizujący i pozytywnie motywujący. Powinien opierać się na wyrażaniu opinii o efektywności pracowników w atmosferze zrozumienia i wzajemnego szacunku, także wtedy, gdy tematem rozmowy są sprawy drażliwe, wywołujące konflikty lub odmienność punktów widzenia.

### **Kryteria ocen pracowniczych**

Kolejnym ważnym elementem w rozważaniach na temat systemu oceniania pracowników są kryteria, którymi się posługujemy. Muszą one precyzyjnie określać jakie cechy, umiejętności czy zdolności będą przedmiotem oceny oraz w jaki sposób będą one mierzone [J. Łucewicz, 2002, s. 216]. Dobór odpowiednich kryteriów jest bardzo trudny i od tego w głównej mierze zależy skuteczność systemu ocen pracowniczych oraz możliwość uniknięcia błędów w procesie oceny. Tak więc ustalając kryteria należałoby kierować się następującymi przesłankami [H. Czubasiewicz, 2005, s. 123]:

- celowości, gdyż kryteria muszą być ściśle związane z celem, który ma realizować system ocen,
- stabilności w czasie, czyli kryterium musi być aktualne dla danego stanowiska przez długi okres czasu, aby można było wyniki kolejnych ocen odnosić do poprzednich,
- operatywności, co oznacza, że powinno mieć dynamiczny charakter, tzn. zmieniać się w zależności od zaangażowania ocenianego,
- jasności i zrozumiałości sformułowań, by były jednakowo rozumiane przez wszystkich uczestników procesu oceniania,

- dostosowania, czyli kryterium musi być dopasowane do roli stanowiska w organizacji (zestaw kryteriów do oceny stanowisk kierowniczych, zestaw kryteriów do oceny stanowisk wykonawczych),
- zależności od pracownika, co oznacza, że mogą to być takie kryteria, na które pracownik ma wpływ, są od niego zależne,
- kryteria powinny być znane i zaakceptowane przez obie strony procesu ocen.

Warto też pamiętać, że kryteria powinny być rzeczywiste, realne, mierzalne, zrozumiałe, jasne, reprezentatywne i by można je było łatwo wyrazić i zapisać.

Wśród kryteriów oceny wyróżniamy cztery podstawowe grupy, a mianowicie

- kryteria efektywnościowe
- kryteria kwalifikacyjne
- kryteria behawioralne
- kryteria osobowościowe [zob. szerzej: A. Szałkowski, 2000, s. 101-103].

Trzeba pamiętać o tym, że nie ma jednego najlepszego kryterium oceny pracownika – wszystkie mają określone wady i zalety. Dlatego też aby uniknąć błędów i nieprawidłowości w procesie oceny warto stosować różnorodne kryteria, przy doborze których powinno kierować się założeniami i celami, jakie stawia się systemowi ocen pracowniczych.

### **Procedury i techniki oceniania**

Przystępując do oceny pracowników należy przyjąć pewien schemat gromadzenia, zapisywania i analizowania informacji, które są niezbędne do prawidłowego przebiegu procesu oceny. Istnieje wiele technik i procedur, wśród których do najpopularniejszych należą: assessment center, listy kontrolne, metoda 360 stopni, ocena opisowa, portfolio personalne, ranking, skale kwalifikacyjne, technika wymuszonego rozkładu, porównywania parami [zob. szerzej: A. Suchodolski, 2010, s. 296-299].

Coraz większego znaczenia nabiera technika samooceny, w której pracownik może opisać lub skomentować własną ocenę czy arkusz oceny pracownika, gdzie informacje są zbierane za pomocą arkusza, a następnie za pomocą kluczy przeliczane na ocenę. Z punktu widzenia organizacji sama metoda nie jest istotna, ważne jest, żeby była tak dobrana by osiągnąć zakładany cel, który został postawiony przed systemem ocen pracowniczych i aby uniknąć wszelkich możliwych nieprawidłowości.

### Najczęściej spotykane błędy oceniania

Ocena jest procesem złożonym i na każdym jego etapie mogą wystąpić różnej wagi błędy i uchybienia. Można je podzielić na: błędy techniczne, które wynikają z niezrozumienia celów, zasad i procedury oceniania, czyli pomyłki w procedurze (niewłaściwe kryteria, nieprzestrzeganie procedur, niepoinformowanie pracowników o wynikach oceny, nieprzygotowanie ocenianych i oceniających, itp.) oraz błędy w sztuce oceniania, czyli wynikające z osobowości osoby oceniającej (poglądy, spostrzegawczość, itp.) oraz jej podatności na warunki, w jakich przeprowadzana jest ocena.

W tej grupie błędów wymienia się najczęściej [T. Listwan, 2002, s. 227-228]:

- brak obiektywizmu — dokonywanie oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań, sugerowanie się wcześniejszymi ocenami lub postrzeganie ocenianego w związku z tylko jednym faktem,
- mechanizm projekcji – podświadome przenoszenie cech własnych na osoby oceniane,
- ocenianie na podstawie pierwszego lub ostatniego wrażenia,
- efekt halo — sugerowanie się jedną lub kilkoma cechami i uogólnianie ich na cechy pozostałe,
- efekt kontaktu — formułowanie oceny tym bardziej pozytywnej im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym,
- zjawisko promieniowania — kierowanie się w ocenie wrażeniem ogólnym, naginanie ocen częściowych ocenianego do wrażenia ogólnego,
- mechanizm atrybucji – nieświadome przenoszenie na ocenianego cech innych osób, z którymi łączymy ocenianego,
- zawyżanie ocen odpowiednio do miejsca w hierarchii,
- kierowanie się stereotypami, np. ocena na podstawie wyglądu,
- nadmierna pobłażliwość lub surowość,
- „szufladkowanie” ocenianego na podstawie jednego zdarzenia,
- uśrednianie ocen, przyznawanie przeciętnych punktów na skali,
- zaniżanie oceny,
- fałszywa interpretacja zachowań pracownika,
- obawa przed narażeniem się; uleganie koneksjom i powiązaniom.

Według H. Czubasiewicz podstawowe bariery wpływające na ograniczenie skuteczności ocen i procesu oceniania można pogrupować następująco [H. Czubasiewicz, 2005, s. 25]:

- bariera pierwsza – wynika z braku odpowiedniej wiedzy i kwalifikacji ocenianych wskutek czego nie potrafią zrozumieć i właściwie wykorzystać posiadanych informacji; wyeliminowanie tej bariery wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji,

- bariera druga – tzw. bariera „końskich okularów” – rutynowe podejście do problemu niezależnie od tego, czy jest to sytuacja znana czy całkowicie nowa, skłonność do stosowania rozwiązań, już wcześniej sprawdzonych; przełamywanie tej bariery wiąże się z wymuszeniem twórczego, kreatywnego podejścia do rzeczywistości, tak by podejmować działania z pełną świadomością, w oparciu o przyjęte założenia, wykazywać się elastycznością i adaptacyjnością,
- bariera trzecia – wiąże się ze skłonnością do ulegania własnej wizji świata, patrzenia na problem przez pryzmat własnej wiedzy i swoich przekonań; likwidacja tej bariery może nastąpić poprzez dopuszczenie „głosu z zewnątrz”, zdystansowanie się do własnych koncepcji, powstrzymywanie się przed sprawdzonymi dawniej „jedynymi słusznymi rozwiązaniami”.

Autorki przeprowadziły badania ankietowe wśród pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw. Celem badań było m.in. ustalenie podstawowych błędów i nieprawidłowości w procesie oceny pracowników. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety oraz wywiady bezpośrednie.

Pierwsze pytanie dotyczyło przydatności systemu okresowej oceny pracowniczej – respondenci mieli stwierdzić czy ocena pracownicza przeprowadzana systematycznie, raz do roku jest potrzebna w ich firmach i dlaczego?

Jak wynika z badań 54% badanych uznało, że system oceny pracowniczej nie jest w firmie potrzebny, ponieważ nie wykorzystuje się jego wyników do realizacji podstawowych zadań polityki personalnej. Jednakże pozostałe 46% respondentów wyraziło przekonanie, że system oceny jest niezbędny dla sprawnego funkcjonowania firmy oraz przekłada się na wymierne korzyści dla pracownika i organizacji takie jak: pełna informacja o oczekiwaniach przełożonego odnośnie wyników i metod pracy, uzyskanie informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach pracy, możliwość podejmowania racjonalnych decyzji w zakresie wynagradzania, usprawnienie systemu szkoleń, możliwość współdziałania w określaniu ścieżki kariery zawodowej, systematyczne gromadzenie wiedzy o umiejętnościach, potrzebach i oczekiwaniach pracowników, kontrola skuteczności doboru ludzi do organizacji.

Kolejne pytanie dotyczyło zakresu prowadzenia akcji informacyjnej poprzedzającej samą ocenę. Ponad połowa ankietowanych (52%) stwierdziła, iż etap oceny poprzedzony jest dokładną informacją zarówno dotyczącą celów oceny, kryteriów, procedury oraz kierunku wykorzystania wyników ocen.

Niestety 36% badanych uważało, że brak jest pełnej informacji a sama ocena przeprowadzana jest raczej akcyjnie, powodując duży stres i niepokój wśród pracowników.

Następne pytanie dotyczyło określenia stopnia ważności trzech podstawowych etapów procesu oceny, a mianowicie: rozmowy oceniającej, oceny przełożonego oraz samooceny.

Prawie połowa badanych (49%) była zdania, że ocena przełożonego stanowi najważniejszy etap procesu oceny, 28% wskazało na rozmowę oceniającą natomiast co trzeci respondent był zdania, że samoocena stanowi najmniej znaczący etap procesu oceny.

W dalszej kolejności zadano respondentom pytanie – który z etapów oceny sprawia im najwięcej problemów? Okazało się, że największe obawy wzbudza rozmowa oceniająca – jest ona źródłem stresu, zdenerwowania i negatywnych emocji dla 55% badanych. Pozostali wskazali na proces samooceny jako etap sprawiający im dużo trudności. W związku z tym zapytano respondentów jaki jest ich stopień uczciwości przy samoocenie – Co trzeci respondent stwierdził, że jest całkowicie uczciwy w swojej ocenie, co czwarty przyznał się, że dokonuje samooceny z przeciętnym stopniem uczciwości (trochę koloryzuje), natomiast pozostali przyznali, że kłamią i zawyżają swoją ocenę maksymalnie jak im się uda, tłumacząc to niesprawiedliwą oceną przełożonego.

Na pytanie jakie podstawowe błędy popełniał przełożony podczas oceny respondenci wskazywali kolejno:

- 39% respondentów stwierdziło, że przełożony uwzględniał przy ocenie wyłącznie rezultaty pracy i zachowania pracownika jakie miały miejsce przed samą oceną, a nie za cały okres obejmowania oceny,
- 31% badanych uznało, że kierował się przy ocenie własnym bagażem doświadczeń i przekonań,
- 23% ankietowanych podało, że przełożony kierował się przy ocenie pojedynczymi zachowaniami (negatywnymi), nie uwzględniając wszystkich zachowań z okresu objętego oceną,
- 7% respondentów stwierdziło, że przełożony kierował się przy ocenie wrażeniem ogólnym i sympatią czy antypatią do danej osoby naciągając do tego ocenę pracownika.

Istniejące błędy i nieprawidłowości w procesie oceny powodują to, że wielu pracowników boi się oceniania. Często szczególnie starszym pracownikom ocena kojarzy się z redukcjami zatrudnienia, a zapowiedź, że będzie przeprowadzana ocena wzbudza panikę, spekulacje i czarne wizje. Należy dążyć do tego, aby ocena stała się rutynową czynnością i nie wzbudzała sprzeciwu wśród pracowników lecz umożliwiała kompetentną, rozwojową, dowartościowującą ocenę dobrych pracowników, a mobilizującą i wskazującą sposób poprawy tym „gorszym”.

Tak więc podejmując się oceniania warto podejść do tego zagadnienia rzetelnie, tak aby możliwość wystąpienia błędów ograniczyć do minimum. Niestety w przypadku ich pojawienia się trzeba liczyć się z licznymi negatywnymi konsekwencjami. Zbyt niska ocena może spowodować poczucie



krzywdy, niedowartościowania, pozbawienie podwyżki, awansu, czego rezultatem może być rozczarowanie, frustracja, stres. Z kolei zawyżenie ocen jest niesprawiedliwe w stosunku do innych pracowników, działa demotywująco na pozostałych, utrwala niewłaściwe postawy i zachowania (np. niesolidność, brak zaangażowania, lekceważenie współpracowników), daje przyzwolenie dla słabych efektów pracy, zabija motywację w pracownikach i poczucie sprawiedliwości [Z. Pawlak, 2003, s. 231].

Pracownik powinien dokładnie znać kryteria, cele, funkcje i procedurę oceny przed okresem, za który ma być oceniany. Ponadto powinien mieć prawo zapoznać się z opinią przełożonego, ustosunkować do tej oceny, dołączyć aneks wyjaśniający, podpisać zgodę na ocenę lub nie oraz przyjąć zalecenia, które wynikają z oceny.

### **Wartościowanie pracy**

#### *Istota i przedmiot wartościowania pracy*

Wartościowanie pracy<sup>2</sup> jest również istotnym aspektem oceniania pracy.

Różni autorzy proponują różne definicje tego pojęcia. Zróżnicowanie podejść dotyczy:

- przedmiotu wartościowania pracy (którym może być *wartość pracy*, obiektywne *wymagania pracy*, ich kombinacja),
- postrzegania wartościowania pracy jako procesu lub też tylko pewnego postępowania,
- akcentowania w definicji, że wartościowanie pracy łączy się z analizą pracy,
- podkreślania, że polega ono na wycenie pracy, zastosowaniu kryteriów, czy też nawet określonego podejścia – metody analityczno punktowej,
- obszarów jego wykorzystania (np.: w *polityce personalnej firmy*, w *procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, w *zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w *kształtowaniu relacji wynagrodzeń stałych* lub też bez określania tych obszarów w ogóle),
- zakresu (w *obrębie organizacji*), choć najczęściej ten zakres nie jest określany.

Wydaje się, że wobec tego można by przyjąć następujące: – wartościowanie pracy jest to proces analizy i oceny obiektywnej trudności prac w celu ustalenia ich hierarchii, który jest wykorzystywany w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

---

<sup>2</sup> Zwane też w języku polskim: *taryfikacją pracy*, *kwalifikowaniem pracy*, *oceną wymogów pracy*, *ewaluacją pracy*, *jakościową oceną pracy*, *oceną wymagań pracy*, *oceną obiektywnej trudności pracy*, *oceną wartości pracy*.

Takie określenie pozwala na realizację wartościowania pracy przy aplikacji różnych metod i technik (a nie wyłącznie analityczno-punktowych), a także na różne kierunki wykorzystania jego rezultatów. Oczywiście jednym z najważniejszych pozostaje różnicowanie wynagrodzeń stałych. Jednakże ustalona w wyniku wartościowania pracy wyjściowa hierarchia płac podstawowych powinna zostać utrzymana również przy rozpatrywaniu wszystkich wynagrodzeń oferowanych pracownikom. Nie może być wypaczona, bo jaki byłby jej sens i oddziaływanie motywacyjne? W praktyce mogą wystąpić pewne odchylenia od relacji pierwotnych z bardzo różnych przyczyn, ale powinny one być zawsze uzasadnione.

Ocena obiektywnej trudności pracy ma aspekt przedmiotowy i podmiotowy. Nośnikami jej wartości są zastosowane rozwiązania techniczno-technologiczne, organizacyjne, środki i przedmioty pracy, a także inne czynniki związane z daną pracą, ale zewnętrzne wobec osoby wykonawcy. Przy tym obiektywna trudność pracy (i jej nośniki), są też uzależnione od zakładanych do osiągnięcia celów związanych z daną pracą. Podmiotem wartościowania pracy jest pracownik zdolny zajmować dane stanowisko i wykonywać nałożone na nie zadania w pożądanym sposób. W założeniu jest to pracownik przeciętny. Ocena w procesie wartościowania pracy nie dotyczy konkretnego pracownika (jest on podmiotem ocen pracowniczych), ale potencjalnego. Stąd wartościowanie pracy charakteryzuje się subiektywizmem, a dla pełnej oceny pracy konieczna jest też ocena pozostałych elementów dotyczących procesu pracy (efektów, zachowań, potencjału pracownika, etc.). W praktyce w zależności od przyjętych celów i istniejących uwarunkowań organizacyjnych ujmuje się różne aspekty przedmiotu wartościowania pracy.

### **Metody i techniki wartościowania pracy**

Nie opracowano dotychczas bezpośredniej kompleksowej i obiektywnej metody oceny wymogów związanych z pracą. Subiektywizm charakteryzuje wszystkie metody wartościowania pracy, choć różny jest jego stopień.

W zależności od zakresu szczegółowości i techniki oceny wymogów, wyróżnia się zazwyczaj dwa podejścia do wartościowania pracy [Z. Martyniak, 1999, s. 83].

W metodach sumarycznych wartościowanie pracy jest dokonywane globalnie, pracę poddaje się ocenie jako całość bez wnikania w jej elementy składowe. Odbywa się ono na podstawie ogólnego, subiektywnego odczucia osób (ale opartego na ich dogłębnej wiedzy dotyczącej przedmiotu ewaluacji) powołanych do przeprowadzania tych ocen; nie dysponuje się sformalizowanymi argumentami uzasadniającymi prawidłowość oceny i zaszeregowania określonych prac. Nie można określić jakie aspekty różnicują miejsca poszczególnych prac w otrzymanej hierarchii. Metody sumaryczne mają więc ograniczone zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi (poza sferą wynagradzania).

Wartościowanie metodami analitycznymi polega na wyodrębnieniu głównych cech jakościowych pracy – kryteriów (czynników) trudnień, a następnie na ustalaniu łącznej wielkości wymagań związanych z daną pracą. Najbardziej rozpowszechnioną techniką jest w tej grupie – technika analityczno-punktowa. Charakteryzuje się najmniejszym stopniem subiektywizmu. Stosowane skale ocen mają dużą stabilność, a ich trafność i precyzyjność wpływa na zaufanie pracowników co do właściwości przeprowadzonych ocen. Są one bowiem dostosowane do określonej firmy (do jej specyfiki, strategii, filozofii zarządzania, fazy rozwoju) i jej otoczenia a to warunkuje wewnętrzną akceptację takiego rozwiązania i stworzenie, z drugiej strony odpowiedniej oferty dla rynku pracy. Dobór i wycena kryteriów wartościowania pracy pozwalają bowiem uwzględnić w pewnej mierze wpływy rynkowe – a więc konstruować relacje płacowe nie tylko w kontekście wnętrza organizacji, ale również jej otoczenia. W literaturze zachodniej<sup>3</sup> oprócz metod sumarycznych i analitycznych wyróżniono również grupę metod hybrydowych. Większość tych metod łączy jednocześnie stosowanie rangowania, klasyfikacji i oceny punktowej (najczęściej na różnych etapach realizacji wartościowania pracy). Aplikacja odpowiednich programów komputerowych, ułatwia zastosowanie płac porównywalnych z zewnętrznym rynkiem pracy. Metody te są zazwyczaj skomplikowane, a więc dość kosztowne i wymagające od projektantów dużej fachowości w zakresie wartościowania pracy. Były rozwijane przede wszystkim przez duże firmy konsultingowe.

Tradycyjne metody wartościowania pracy i techniki zostały dobrze opisane w literaturze przedmiotu.

Obecnie można zauważyć tendencję do skupiania się na podmiotowym aspekcie wartościowania pracy poprzez ewaluację kompetencji<sup>4</sup> (podejścia do tego procesu przedstawiono w tabeli nr 2).

**Tabela nr 2. Podejścia do ewaluacji kompetencji**

<b>Podejście/model</b>	<b>Istota</b>
<b>Modele według S. Borkowskiej</b>	
Model podstawowy	Określa się kompetencje (dot. najważniejszych dla firmy wartości i najbardziej pożądanых zachowań) wspólne dla ogółu pracowników, dla wszystkich jednostek organizacyjnych, które:

<sup>3</sup> Job Evaluation, ILO, Geneva 1986, s. 63.

<sup>4</sup> Istnieje wiele definicji i ujęć kompetencji, np.: [M. Armstrong, 2000, s. 120], [C. Levy-Leboyer, 1997, s. 19], [D. Thierry, C. Sauret, 1997, s. 25] i in..

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wspierają misję i wizję firmy oraz jej kulturę (model pożądaný w firmach zdecentralizowanych, gdy trzeba zbudować wspólną kulturę i wizerunek),</li> <li>– odzwierciedlają kluczowe zachowania, pożądané dla zapewnienia przewagi konkurencyjnej.</li> </ul> <p>Kompetencje wspólne, mogą się różnić swym natężeniem w przekroju szczelbł w strukturze organizacyjnej firmy.</p>
Model funkcjonalny	<p>Model ten obejmuje ogół pracowników współuczestniczących w realizacji danej funkcji. Określa się kluczowe dla sukcesu firmy obszary działalności (funkcje). Następnie definiuje się kompetencje wymagane od pracowników zatrudnionych w wyodrębnionym obszarze (niezależnie od wykonywanego zawodu czy zajmowanego stanowiska). Kluczowe cechy konkurencyjności zidentyfikowane na szczelbł firmy podlegają dezagregacji aż do poziomu pracownika z uwzględnieniem jego potencjału. Oprócz identyfikacji kluczowych czynników sukcesu trzeba określić mierniki osiągnięć, zdarzenia krytyczne, kompetencje i zachowania wskaźnikowe (prowadzące do osiągnięcia sukcesu). Model ten jest zasadny szczególnie, gdy zachowania (niezbędne dla realizacji każdej z funkcji) istotnie się różnią.</p>
Model oparty na pełnionych rolach	<p>Określa się wspólne kompetencje dla ogółu pracowników pełniących podobną rolę. W obrębie jednego obszaru działalności obowiązują rozmaite modele kompetencji adresowane do różnych grup pracowniczych. Model może być użyteczny dla wykreowania wspólnego języka i wspólnych zachowań kierownictwa, wzmacniających wartości i oczekiwania korporacji.</p>
Model stanowiskowy	<p>Określa się kompetencje wymagane na danym stanowisku pracy. Model jest bezpośrednio powiązany z wartościowaniem pracy. Liczba zatrudnionych na analogicznych stanowiskach pracy na ogół nie jest duża, więc zakres pracowników objętych tym modelem nie jest duży.</p>
Model procesowy	<p>Polega on na określaniu kompetencji niezbędnych do realizacji głównych procesów warunkujących przetrwanie i rozwój firmy; ustala się więc główne procesy biznesowe, a następnie określa się kompetencje pracownika ważne dla realizacji każdego z nich.</p>

<b>Podejścia według A. Ludwicińskiego</b>	
Ocena w kontekście kluczowych kompetencji organizacji	Zbliżone do klasycznego wartościowania pracy, wycena punktowa. Tworzy się wzorcowe profile (modele) kompetencji stanowisk i je się wycenia. Definiuje się najpierw zestaw kompetencji wspólnych dla wszystkich stanowisk w danej organizacji oraz poziomy ich natężenia. Kompetencje wynikają ze strategii firmy i warunkują jej konkurencyjność.
Ocena w kontekście kompetencji pracownika związanego z daną pracą	Wycena punktowa. Wartościuje się wyłącznie kompetencje, które posiada pracownik zajmujący dane stanowisko. Praktycznie za każdym razem tworzony jest zbiór odrębnych kryteriów (kompetencji), powiązanych ze strategią i celami organizacji. Potencjał kompetencyjny pracownika wyznacza kategorię zaszerzegowania.
Ocena zintegrowana	Łączy dwa wyżej przedstawione podejścia; wartościowanie pracy ma charakter bardziej stały.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [S. Borkowska, 2001, s. 215-217];  
[A. Ludwiciński, 2007, s. 265-266].

Podstawą ustalania kompetencji jest odpowiedź na pytanie, jakie kompetencje zachowania są potrzebne do osiągania celów firmy i realizacji zadań z nich wynikających dla różnych obszarów i szczebli organizacji. Kompetencje są zatem ukierunkowane na osiąganie oczekiwanych efektów w krótszych i dłuższych horyzontach czasowych (niezależnie od zmian w otoczeniu). Implikuje to duże znaczenie elastycznych i kreatywnych zachowań oraz ciągłego wzbogacania wiedzy i umiejętności [S. Borkowska, 2001, s. 214] co ma szczególne znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy. Kompetencje są też wskaźnikiem umożliwiającym trafną ocenę potencjału pracownika, jego możliwości i zdolności. Choć elementy kompetencji są trudne do zaobserwowania i określenia, można określić i zmierzyć same kompetencje [B. Chomątowska, 2011, s. 302]. Nie są one jednak miarą uniwersalną i absolutną lecz silnie uzależnioną od kontekstu, który może ograniczać albo zwiększać skalę ich rzeczywistego oddziaływania (a więc i postrzeganą relatywną wartość) [M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, 2006, s. 148]. Zaletą oceny kompetencyjnej jest więc wiarygodność i obiektywność. Przemawia to za integrowaniem wartościowania pracy opartego o kompetencje z kompetencyjnymi ocenami pracowników. Ograniczeniem w zastosowaniu tego rozwiązania jest złożoność podejścia i wszystko to co się z tym wiąże (profesjonalizm projektantów, koszty, czas, etc.).

Na wybór podejścia i metod/y wartościowania pracy ma wpływ wiele czynników. Szczególnie ważna jest strategia organizacji i filozofia jej zarządzania oraz wielkość firmy i faza jej rozwoju. W mniejszych organizacjach raczej nie ma potrzeby stosowania skomplikowanych metod wartościowania pracy. Trudno jest też wprowadzać je w czasie, gdy firma walczy o przetrwanie na rynku. W takich sytuacjach ważna jest kwestia relacjonowania płac (choćby, aby poprawić ich motywacyjność), ale wystarczające mogą być rozwiązania oparte na podejściu sumarycznym. Problemy mogą też napotkać firmy młode w fazie dynamicznego rozwoju, szczególnie przy niektórych modelach ewaluacji opartej na kompetencjach (behawioralnych), np. duża dynamika zmian wewnątrz firmy może powodować szybszą erozję zestawu kluczowych kompetencji. Ważne są też koszty opracowania i wdrożenia wartościowania pracy czy też ewentualne trudności w zaakceptowaniu projektu przez pracowników czy związki zawodowe.

Natomiast rosnące znaczenie będą mieć te rozwiązania, które ułatwią szybkie reagowanie na zachodzące zmiany i wyzwania konkurencji, a więc oparte na zarządzaniu przez cele czy na kompetencjach [S. Borkowska, 2001, s. 163].

Instrumentarium wartościowania pracy powinno być zaprojektowane zgodnie z podejściem systemowym i być zorientowane na strategię organizacji, niezależnie od przyjętej filozofii ewaluacji pracy. Ważne jest też, aby w pełni spożytkować możliwości przyjętego podejścia do wartościowania pracy, a więc umożliwić realizację funkcji i celów wartościowania pracy oraz pełne wykorzystanie jego wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Istotnym warunkiem tego jest profesjonalizm projektantów i użytkowników rozwiązania. Dotyczy on nie tylko wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czy znajomości organizacji, ale także takiej kompetencji jak myślenie systemowe.

### **Przykładowe błędy i uchybienia popełniane w procesie wartościowania pracy**

Przeprowadzenie wartościowania pracy w organizacji jest przedsięwzięciem niełatwym<sup>5</sup>. Podstawową trudność stanowi subiektywizm metod i konieczność dostosowania ich do konkretnej firmy, wkomponowania w system zarządzania zasobami ludzkimi. Wartościowanie pracy jest też procesem<sup>6</sup> czasochłonnym, zazwyczaj kosztownym i wymagającym fachowości od projektantów i osób wdrażających przedsięwzięcie. W zależności od etapu procesu wartościowania pracy popełnione błędy i uchybienia mogą mieć różny charakter i odmienny doraźny efekt – niemniej wszystkie są zagrożeniem dla skuteczności i efektywności procesu. Przykładowe błędy i uchybienia dotyczące poszczególnych etapów wartościowania pracy przedstawiono w tabeli nr 3.

---

<sup>5</sup> Dlatego warto sporządzić odrębny plan zarządzania zmianą [Biznes, 2007, s. 178].

<sup>6</sup> Szerzej na temat procesu wartościowania pracy patrz: [S. Borkowska, 2004, s. 76-80]; [E. Tracz, 1999, s. 120-124].

**Tabela nr 3. Przykładowe błędy i uchybienia popełniane w procesie wartościowania pracy**

Etap procesu	Przykładowe błędy i uchybienia oraz ich skutki
<b>Faza przygotowawcza</b>	
<p><b>Informacyjno-promocyjny</b></p> <p>Decyzja o wprowadzeniu wartościowania pracy (podjęta w kontekście strategii organizacji, jej filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej). Budowanie dobrego klimatu zmiany, jej akceptacji przez pracowników, motywacji zespołu projektowego. Powołanie zespołu ds. wartościowania pracy; określenie trybu jego pracy (zadań, zakresu działań, odpowiedzialności, decyzyjności, zakresu wsparcia etc).</p>	<p>Brak / niedostateczne poinformowanie pracowników o projekcie, brak konsultacji społecznych – opór wobec zmiany, konflikty, opóźnienia w realizacji przedsięwzięcia. Brak dostatecznego zainteresowania, zaangażowania zarządu w propagowanie zmiany – niedostateczna motywacja zespołu projektowego, poczucie bezsensu pracy i zmiany, niechęć pracowników firmy do wspierania jego prac; może zagrozić nawet powodzeniu całego projektu. Niewłaściwe decyzje dotyczące wyboru podejścia, modelu do wartościowania pracy – zbyt powierzchowne, nieadekwatne do strategii, filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej. Niewłaściwy dobór modelu pracy zespołu, nieuwzględniający zasobów kompetencyjnych organizacji w zakresie wartościowania pracy (np. brak ekspertów zewnętrznych przy niskim poziomie tych kompetencji i potrzebie szybkiej zmiany). Niewłaściwy dobór uczestników zespołu, powinni mieć dobrą znajomość organizacji i specyfiki jej pracy oraz odpowiedni zakres wiedzy dot. wartościowania pracy umiejscowionej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi – zagrożenie dla merytorycznej strony projektu, nieosiągnięcie celów zmiany, „spalenie” idei zmiany wśród pracowników organizacji.</p> <p>Nieodpowiednie zaplanowanie prac zespołu, niedookreślenie lub w ogóle pominięcie wyznaczenia trybu, sposobu i zakresu działania zespołu – chaos organizacyjny, zagrożenie terminowości prac, dublowanie prac, spadek motywacji zespołu etc. – zła jakość projektu.</p>

<p><b>Organizacyjny</b></p> <p>Opracowanie szczegółowego planu i harmonogramu działań zespołu, zasad współpracy z komórkami i poszczególnymi pracownikami; przydzielenie zadań i odpowiedzialności; zapewnienie zasobów; uzupełnienie kompetencji zespołu (edukacja, szkolenia, konsultacje, treningi).</p>	<p>Nierealne plany i harmonogramy stanowią zagrożenie dla jakości prac zespołu, współpracy i jego motywacji do pracy; niewłaściwy rozkład zadań – spadek zaangażowania, poczucie wykorzystania a nawet wypalenie u nadmiernie obciążonych osób. Niewłaściwy tryb pracy zespołu i ocena jego pracy mogą zagrozić skuteczności i efektywności pracy, wywołać tzw. zjawisko <i>social loafing</i> (<i>próżniactwo społeczne</i>). Zbyt małe zasoby mogą utrudniać działanie i realizację celów, wstrzymywać prace zespołu, obniżać jakość pracy i motywację – rodzić przekonanie, że przedsięwzięcie ma niską rangę. Brak wsparcia merytorycznego dla uzyskania odpowiedniego poziomu profesjonalizmu zespołu – dobór nieodpowiednich form doskonalenia, doskonalenie fragmentaryczne, zbyt krótkie, dokonane bez uprzedniej identyfikacji rzeczywistych potrzeb zespołu. Brak treningu umiejętności w zakresie wartościowania pracy – zespół może nie uniknąć typowych błędów oceny podczas wartościowania, chociaż posiada o nich dostateczną wiedzę. Nieuświadomienie, że zespół ma niedobór kompetencji – również przez sam zespół. Niedobry klimat w firmie dla ujawniania braków kompetencyjnych zespołu. Braki kompetencyjne zespołu są jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla powodzenia wartościowania pracy. Ich skutki mogą mieć wielowymiarowe rezultaty.</p>
<p><b>Metodologiczny</b></p> <p>Dobór/wypracowanie metod/y oceny i niezbędnej dokumentacji. Pilotaż dla weryfikacji metod/y. Zaprojektowanie sposobów spożytkowania i narzędzi powiązania wyników wartościowania pracy z innymi systemami (modele siatki, tabel płac, taryfikatorów).</p>	<p>Brak dostatecznej analizy strategii organizacji i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, audytu personalnego – nieskuteczność rozwiązania, zrodzenie nowych problemów w zarządzaniu ludźmi (np. niesprawiedliwe w odczuciu pracowników relacje płacowe, promowanie zachowań nieadekwatnych do strategii organizacji, zagrożenie trafności doboru etc.). Dobór niewłaściwej metody (lub metod) – niezależnie od przyczyn jest jednym z najpoważniejszych błędów w wartościowaniu pracy – zagraża powodzeniu całego przedsięwzięcia. Zastosowanie metody z innej organizacji bez dostatecznego dopasowania do uwarunkowań danej firmy i jej strategii. Może wynikać z braku pilotażu i weryfikacji tej metody lub w ogóle pominięcia badań</p>



	<p>pilotażowych. Zaprojektowanie metody bez dostatecznego jej dopracowania i odniesienia do warunków organizacji. Niewłaściwy dobór kryteriów (metody analityczne) – kryteria nieadekwatne dla firmy, jej strategii, kultury organizacyjnej, specyfiki pracy; zbyt mało kryteriów – powoduje pominięcie istotnych aspektów pracy; zbyt dużo kryteriów – zwiększenie pracochłonności i trudności oceny bez istotnego wzrostu jej jakości i trafności. Niewłaściwe ważenie kryteriów – otrzymana hierarchia prac nieadekwatna do uwarunkowań organizacji – zagrożenie np. dla motywacyjności płac, rodzi poczucie niesprawiedliwości wśród pracowników. Niepełny projekt dokumentacji dla potrzeb wartościowania pracy, źle zaprojektowane dokumenty, brak wyczerpujących kluczy interpretacyjnych dla metod/y etc. – problemy analizy i oceny, obniżenie jakości wartościowania pracy, problemy w zrozumieniu procesu i aplikacji metody. Nieuwzględnienie wszystkich możliwości wykorzystania wyników wartościowania pracy – brak rozwiązań systemowych, a jeśli istnieją – brak ich spójności i elastyczności. Błędy w doborze modelu tabeli płac (obniżenie motywacyjności płac, atrakcyjności różnych rodzajów awansu płacowego), usztywnienie rozwiązań płacowych.</p>
<b>Faza realizacji</b>	
<p><b>Analityczno - oceniający</b></p> <p>Sporządzenie opisów i zanalizowanie pracy również w kontekście kryteriów wartościowania pracy. Wycena punktowa prac (podejście analityczno-punktowe). Ustalenie hierarchii i określenie kategorii zasze-regowania.</p>	<p>Nieprofesjonalna, nierzetelna, schematyczna realizacja tego procesu. Niewłaściwy dobór stanowisk wzorcowych (<i>job benchmarks</i>). Sporządzanie opisów przez osoby nie mające dostatecznej wiedzy dot. konkretnych prac; brak konsultacji z osobami najlepiej znającymi pracę (pracownikami ją realizującymi, kierownikami odpowiednich komórek); popełnianie typowych błędów oceny – branie pod uwagę konkretnego pracownika a nie potencjalnego, kierowanie się dotychczasowym miejscem danej pracy w funkcjonującej hierarchii prac (inne – patrz punkt 1). Obawa oceniających, że będą źle postrzegani przez pracowników wykonujących prace, których ranga spadnie (choć niekoniecznie wynagrodzenie z nią związane), że „narażą się” swoim zwierzchnikom. W przypadku różnic w wycenie prac – przyjmowanie za ocenę</p>

	ostateczną – średnią z ocen tej pracy dokonanych przez zespół, brak merytorycznej dyskusji na temat różnic w wycenie. „Mechaniczny” podział pracy zespołu a nie merytoryczny (zdarza się przede wszystkim w dużych firmach). Właściwe sporządzony opis i wycena pracy są podstawą rzetelności, trafności i skuteczności wartościowania pracy.
<b>Korygujący</b>  Weryfikacja opisów pracy przez pracowników. Korekta opisów pracy i wycen przez zespół. Ustawiczny monitoring procesu analizy i oceny; korekta błędów i niedociągnięć.	Pomijanie tego etapu w ogóle; realizacja tego etapu tylko przez zespół ds. wartościowania pracy (lub inny) bez zapewnienia konsultacji z pracownikami, związkami zawodowymi. Mało spójny, źle funkcjonujący (lub jego brak) system zgłaszania sugestii oraz załatwiania reklamacji i uwag zgłaszanych przez pracowników. Bywa, że uwagi zgłaszane przez pracowników są lekceważone (szczególnie tych zajmujących niższe w hierarchii stanowiska). Doraźne prowadzenie monitoringu (lub jego brak), brak określonej procedury jego realizacji i korygowania procesu. Zaniedbania na tym etapie powodują obniżenie jakości wyników wartościowania pracy oraz psują klimat społeczny – postrzeganie zmiany i jej akceptację przez pracowników.
<b>Wynikowy</b>  Opracowanie konkretnych narzędzi, procedur, dokumentacji wiążących wyniki wartościowania pracy z różnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi. Powiązanie wartościowania pracy z motywowaniem pracowników.	Niedostateczna jakość rozwiązań, która nie pozwala na wykorzystanie w pełni wyników wartościowania pracy lub też nie rozwiązuje problemów wynikających z mankamentów wartościowania pracy. Brak podejścia systemowego w projektowaniu rozwiązań. Częstymi problemami w obszarze płacowym są błędy popełniane przy projektowaniu tabel płac – nieadekwatne do potrzeb organizacji ścieżki awansu płacowego, nieodpowiedni rozkład sił między awansem pionowym a poziomym, mało atrakcyjny awans płacowy, zbyt duży woluntaryzm płacowy, mała elastyczność tabel, nieodpowiednia dla potrzeb organizacji liczba kategorii zaszerzegowania, mało motywujące rozpiętości płacowe, zbyt duże rozpiętości płacowe. Brak konsekwencji w utrzymaniu pierwotnych relacji płacowych poprzez nie branie ich pod uwagę przy projektowaniu struktury wynagrodzeń i stosowaniu form płac (niekoniecznie dobrze uzasadnionym), które ją mogą istotnie zaburzać (np. płaca podstawowa + premiowanie prowizyjne oparte tylko

	na wolumenie sprzedaży). W dłuższym okresie podważa to w ogóle sens przeprowadzenia wartościowania pracy. Zbyt duże skomplikowanie rozwiązania – utrudniające posługiwanie się nim, zrozumienie i akceptację jego istoty. Błędy te obniżają efektywność i skuteczność wartościowania pracy, mogą doprowadzić w ogóle do jego odrzucenia (np. odejścia od zaprojektowanych tabel płac).
<b>Faza wdrożenia</b>	
<b>Informacyjno-szkoleniowo-wprowadzający</b>  Zapoznanie pracowników z nowymi rozwiązaniami, ich możliwościami i skutkami. Nauka posługiwania się nowym instrumentarium (jego zasady, sposoby i warunki stosowania). Wprowadzenie nowych rozwiązań.	Niedostateczne informowanie pracowników o zmianach i o tym co one znaczą dla pojedynczej osoby w organizacji. Niedostateczne przygotowanie bezpośrednich użytkowników nowego instrumentarium. Brak lub mała liczba szkoleń, spotkań, briefingów, treningów, konsultacji. Brak wyznaczenia osób odpowiedzialnych za merytoryczne wsparcie dla użytkowników instrumentarium. Bywa, że dopiero na tym etapie pracownicy dowiadują się o zmianie, choć plotkowano już o niej wcześniej w organizacji. Nieodpowiednie wprowadzanie nowych rozwiązań – nieprzemyślane, niekonsekwentne, zbyt szybkie, zastosowanie niedopracowanych narzędzi. Błędy te mogą obniżyć poziom efektów wartościowania pracy, wzbudzić niechęć, opory wobec zmiany, niepewność, obniżyć motywację pracowników.
<b>Utrzymania</b>  Okresowa aktualizacja i korekta rozwiązań dotyczących wartościowania pracy.	Brak lub niedostateczne procedury i zasady postępowania; nieprzestrzeganie istniejących procedur, w ogóle brak audytu wartościowania pracy; nieodpowiedni horyzont czasowy (zbyt rzadkie audyty), powierzchowne, zbyt ogólne diagnozy; brak systematycznego zbierania danych i informacji na temat zmian ważnych dla wartościowania pracy (np. zmiany w treści pracy, powstanie nowych stanowisk pracy, zmiany warunków pracy etc). Błędy te przyspieszają „starzenie się” rozwiązań, które może stać się wręcz barierą w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (motywowaniu pracowników, doborze, rozwoju etc.).

Źródło: Opracowanie własne.

### **Zakończenie**

Istnieje bogata literatura fachowa dotycząca problemów oceniania – zarówno ocen pracowniczych jak i tradycyjnego wartościowania pracy. Na rynku oferowanych jest wiele usług edukacyjnych, szkoleniowych i konsultingowych w tych obszarach. Mimo tak wielu możliwości doskonalenia kompetencji w zakresie oceniania, korzystania z przykładów dobrych praktyk nadal popełnianych jest w organizacjach wiele błędów i uchybień. Wystąpienie niektórych z nich może zadziwiać – są oczywiste i proste do uniknięcia, a jednak się zdarzają. Ich powodem niekoniecznie jest niedostateczna wiedza z zakresu zarządzania, wiedza ta musi być bowiem wsparta: przekonaniem co do ważności różnych rodzajów oceniania, użyteczności narzędzi oceniania, umiejętnością myślenia systemowego, szacunkiem do ludzi i ich pracy, zaangażowaniem w firmę (projekt) i jej sukces. Profesjonalny menedżer poradzi sobie z oceną pracowników dysponując nawet mało doskonałymi narzędziami oceny. W przypadku odwrotnej sytuacji jakość tej oceny może być poważnie zagrożona.

W badanych firmach większość respondentów wskazuje na istotne błędy popełniane przez ocenających. Skutki niewłaściwego oceniania mogą niepokoić – 25% pracowników trochę „koloryzuje” a 45% kłamie i oszukuje podczas samooceny i w trakcie rozmowy oceniającej! Jak w takiej sytuacji mogą być realizowane cele i funkcje oceniania? Jakie wzorce zachowań i myślenia utrwala się w organizacji? W przypadku oceniania pracowników kluczową rolę odgrywają więc oceniający i ich kompetencje a więc profesjonalny menedżment firmy. Kluczowe natomiast dla wartościowania pracy jest zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich dla danej organizacji rozwiązań – a więc kompetencje zespołu ds. wartościowania pracy.

### **Bibliografia**

- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Biznes, Tom 5, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [2007], Warszawa.
- Borkowska S. [2004], *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2004], *Wartościowanie pracy*, [w:] Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Chomątowska B. [2011], *Ocenianie pracowników*, [w:] Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czubasiewicz H. [2005], *Okresowe ocenianie pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jędrzejczak J. [2000], *Oceny okresowe – zarządzanie przez ocenianie*, ODDK, Gdańsk.

Job Evaluation [1986], ILO, Geneva.

Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. [2006], *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa.

Levy-Leboyer C. [1997], *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.

Listwan T. (red.), [2002], [2010], *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Ludwiczynski A. [2007], *Wartościowanie pracy*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Łucewicz J. [2002], *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Pawlak Z. [2003], *Personalna funkcja firmy – proces i procedury kadrowe*, POLTEX, Warszawa.

Sajkiewicz A. (red.), [1999], *Zasoby ludzkie w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Suchodolski A. [2010], *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Thierry D., Sauret C. [1994], *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w warunkach zmian*, Poltext, Warszawa.

Tracz E. [1999], *Wartościowanie pracy*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa

**Słowa kluczowe:** Ocena pracy, okresowe oceny pracowników, wartościowanie pracy, błędy oceniania.

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych błędów i nieprawidłowości w procesie oceny pracy (w wartościowaniu pracy i ocenie pracowników). Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz na badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich, w których udział wzięło 150 pracowników z dolnośląskich przedsiębiorstw.

#### **Summary**

This article aims to present basic mistakes in process of work evaluation (job evaluation and performance appraisal). It is based on the literature studies, surveys and direct interviews conducted on the group of 150 employees of companies operating in the Lower Silesia region

**Anna Michalkiewicz\***

## **ROLA EMOCJI I NASTROJU OCENIAJĄCEGO W PROCESIE OCENIANIA PRACOWNIKÓW**

### **Wstęp**

Proces oceniania pracowników narażony jest na wiele błędów, przeważnie nie wynikających ze złej woli oceniających. Często kierownicy, czy też inne osoby biorące udział w procesie oceniania nie zdają sobie sprawy, że wydawane przez nich oceny nie są obiektywne. Jedną z przyczyn nierzetelności wydawanych opinii może być wpływ emocji i nastroju oceniającego.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na złożoność tego problemu i wskazanie sposobów, które mogą zmniejszyć wpływ stanów afektywnych na oceny pracowników.

### **Emocje i nastroje**

Rozpoczynając rozważania nad wpływem stanów afektywnych na proces oceniania należy zdefiniować, czym są emocje i nastroje. W artykule celowo pominięte zostały zaburzenia afektywne, takie jak np. depresja, które oczywiście też wpływają na procesy poznawcze. Jednak to właśnie emocje i nastroje są spotykane powszechnie, a przez to odgrywają większą rolę w praktyce zarządzania.

„Emocja to subiektywny stan psychiczny” [D. Doliński, 2005, s. 322]. Emocja jest określana jako stan subiektywny, ponieważ odczuwana jest tylko przez osobę, której ona dotyczy. Emocja „uruchamia priorytet dla związanego z nią programu działania” [D. Doliński, 2005, s. 322]. Inaczej mówiąc emocje odczuwane są w stosunku do kogoś lub czegoś. Jeżeli osoba odczuwa jakąś emocję, to oznacza to chęć przeprowadzania określonego działania. Jeżeli podmiot odczuwa np. wstręt wobec innej osoby, to będzie on starać się od niej oddalić zarówno psychicznie, jak i fizycznie; w przypadku strachu mogą to być działania ukierunkowane na ucieczkę. Czas trwania emocji może być różny. Zależy on m.in. od tego, jaka to jest emocja – zaskoczenie trwa bardzo krótko,

---

\* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki.